ROCZNIKI PSYCHOLOGICZNE / ANNALS OF PSYCHOLOGY
2016, XIX, 1, 75-88

DOI: http://dx.doi.org/10.18290/rpsych.2016.19.1-3pl

KRYSTYNA ADAMSKA
Uniwersytet Gdański
Instytut Psychologii

MILCZENIE I PRZEŁAMYWANIE MILCZENIA W ORGANIZACJI

Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska milczenia w organizacji. Milczenie rozumiane jest jako decyzja o niezabieraniu głosu w sytuacji nieprawidłowości mających miejsce w organizacji lub wtedy, gdy można zasugerować korzystne dla organizacji zmiany. Wyróżniono dwa typy milczenia: milczenie jako efekt społecznie podzielanych przekonań oraz milczenie jako taktyka. W artykule poruszane jest także zagadnienie przełamywania milczenia. Postulat przełamywania milczenia jest zgodny z podejściem partycypacyjnym, które przypisuje wartość uczestnictwu pracownika w podejmowaniu decyzji organizacyjnych. Milczenie ogranicza uczestnictwo, wielogłos, indywidualną kreatywność i blokuje zmiany w organizacji.

Słowa kluczowe: milczenie, głos, organizacja, przełamywanie milczenia.

WPROWADZENIE

Milczenie to decyzja o niezabieraniu głosu w sytuacji nieprawidłowości mających miejsce w organizacji. Milczenie odnosi się także do sytuacji, w których istnieje możliwość wprowadzenia zmian korzystnych dla funkcjonowania organizacji. Potencjalny głos w sprawach istotnych dla organizacji w postaci sugestii, wyrażonej troski czy informacji na temat bieżących problemów miałby być skierowany do osób, które takie zmiany mogą przeprowadzić, a powstrzymanie się przed zabraniem głosu dotyczy przede wszystkim komunikacji wstępującej (Morrison, 2014). Po raz pierwszy tematyka milczenia pojawiła się w roku 2000 wraz z artykułem Morrison i Milliken „Milczenie organizacyjne: bariera na dro-

Adres do korespondencji – KRYSTYNA ADAMSKA, Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański, ul. Bażyńskiego 4, 80-309 Gdańsk; e-mail: psyka@ug.edu.pl

dze do zmian i rozwoju w pluralistyczntm świecie". Inspiracją dla koncepcji milczenia organizacyjnego były i są rozważania dotyczące komunikacji oddolnej w organizacji – pionowej wstępującej (Kassing, 2002; Detert i Edmondson, 2011), badania nad zabieraniem głosu jako definicyjnej właściwości sprawiedliwości proceduralnej (Tangirala i Ramanujam, 2008), publicznym sygnalizowaniem malwersacji, aktów korupcji czy pogwałcenia prawa (*whistle-blowing*), badania nad efektem MUM, autocenzurą (Bar-Tal, 2013b; Hayes, Scheufele i Huge, 2006) i sprzedawaniem problemów (*issue selling*). Sygnaliści (*whistle-blowers*) to osoby, które przełamują milczenie, podczas gdy inni obserwatorzy niesprawiedliwych, nielegalnych lub niemoralnych zachowań innych osób nie ujawniają swoich spostrzeżeń (Miceli i Near, 1989). Ich zachowanie ma szczególne znaczenie w kontekście niemoralnych zachowań przełożonych, a ryzyko związane z sygnalizowaniem powoduje, że niewiele osób decyduje się na ten akt nieposłuszeństwa wobec autorytetów (Bochiaro, Zimbardo i Van Lange, 2012). Efekt MUM dotyczy rezerwy w przekazywaniu negatywnych informacji i wyraża się odraczaniem, przekształcaniem lub unikaniem konfrontacji z osobą, której informacje zwrotne mają być dostarczone (Lee, 1993). Wynika to częściowo z obawy przed negatywnymi emocjami, jakie informacje mogą wzbudzić w ich odbiorcy (Sutton, 2010). Sprzedawanie problemów odnosi się do wysiłków, jakie podejmowane są w organizacji, aby przyciągnąć uwagę w stronę zagadnień lub zdarzeń, które mogą mieć znaczenie dla osiąganych wyników (Dutton, Ashford, O'Neill i Lawrence, 2001).

Celem artykułu jest przedstawienie dwóch typów milczenia w organizacji, określanych za Fivushem (2010) jako „bycie uciszonym" oraz jako zachowanie milczenia. Bycie uciszonym jest efektem społecznie podzielanych przekonań na temat tego, o czym wolno mówić, a jakie zagadnienia nie powinny być dyskutowane. Decyzja o milczeniu podejmowana jest automatycznie i jest efektem procesów socjalizacji. Zachowanie milczenia jest natomiast przejawem taktycznego działania i efektem kalkulacji zysków i kosztów związanych z możliwością zabrania głosu. W artykule poruszane jest także zagadnienie przełamywania milczenia. Artykuł kończy podsumowanie, w którym zawarta jest między innymi sugestia odwołania się do koncepcji podzielanej rzeczywistości oraz została podkreślona potrzeba rozpoznania zagrożeń stojących na drodze do skutecznego przełamywania milczenia.

MILCZENIE JAKO EFEKT SPOŁECZNIE PODZIELANYCH PRZEKONAŃ: „BYCIE UCISZONYM"

Robyn Fivush (2010) dokonuje rozróżnienia pomiędzy „byciem uciszonym" (*being silenced*) i zachowaniem milczenia (*being silent*). Podczas gdy zachowanie milczenia oznacza rozważną decyzję o niezabieraniu głosu bez naruszania poczucia własnej odrębności i własnego ja, „bycie uciszonym" jest być może równoznaczne z utratą władzy i poczuciem, że jest się gorszym. W tym drugim przypadku relacje władzy wyznaczają proste przeciwieństwo między milczeniem a głosem (Thurlow i Jaworski, 2010). Jednak „bycie uciszonym" nie zawsze musi wiązać się z poczuciem, że jest się gorszym. Pinder i Harlos (2001) wskazują na milczenie społeczno-kulturowe, które jest przejawem działania norm obowiązujących w danych społeczeństwie. Normy wraz z praktykami socjalizującymi stanowią narzędzie społecznej kontroli. Ten społeczno-kulturowy aspekt milczenia zaznacza się w badaniach organizacyjnych nad jego związkiem z dystansem władzy oraz indywidualizmem (Botero i Van Dyne, 2009; Huang, Van de Vliert i Van Der Vegt, 2005). Na przykład nowo zatrudnieni pracownicy w organizacjach Północnej Ameryki znacznie bardziej otwarcie komunikują się ze swoim przełożonym, poszukując informacji, niż nowo zatrudnieni pracownicy firm ulokowanych w Hongkongu, kraju o niższym indywidualizmie i większym dystansie władzy (Morrison, Chen i Salgado, 2004).

Podzielanie wraz z innymi pracownikami przekonania, że zabieranie głosu w organizacji nie ma sensu, skutkuje milczeniem ugodowym (*acquiescence*), którego istotą jest podległość i rezygnacja (Pinder i Harlos, 2001). Detert i Edmondson (2011) koncentrują się na ujawnieniu psychologicznego mechanizmu milczenia, za który uznają „ukryte teorie głosu" (*implicit voice theories*). Definiują je jako społecznie podzielane przekonania na temat możliwych zagrożeń wynikających z zabierania głosu skierowanego do przełożonych i przypisują im właściwości, jakimi cechują się schematy poznawcze. Ten rodzaj zorganizowanej reprezentacji bodźców zawiera w sobie wiedzę o skutkach i przyczynach zjawisk związanych z zabieraniem głosu i jego funkcją jest zachowanie poczucia psychologicznej kontroli nad zdarzeniami, ochrona siebie i grupy oraz utrzymywanie relacji z innymi. Na ogół aktywizowane są automatycznie, poniżej progu świadomości, i umożliwiają szybkie podejmowanie decyzji. Dostępność introspekcyjna jest zatem niska i nie można oczekiwać spontanicznego artykułowania ich treści. Formułowane są na bazie własnego doświadczenia oraz za pośrednictwem wpływów otoczenia.

W swoich badaniach Detert i Edmondson (2011) wykazali, że ukryte teorie głosu są aktywizowane sygnałami, jakich dostarcza otoczenie pracy (w dużej mierze ich źródłem jest zachowanie przełożonego), i stanowią ramy interpretacyjne dla aktualnej sytuacji, uzasadniając wycofanie się z aktywnego zaangażowania w postaci werbalizacji swoich opinii i spostrzeżeń. Niechęć do konfrontowania się z przełożonym i czynienia uwag, które mogłyby wywołać zażenowanie, oraz obawa przed wykluczeniem niejednokrotnie motywowane są ukrytym przekonaniem, że zabieranie głosu jest niewłaściwe. Autorzy wnioskują, że to, co faktycznie kieruje zachowaniami podwładnych, wynika w większym stopniu z ugruntowanych przekonań na temat przełożonych niż z rzeczywistych zachowań szefów. Autorzy nie twierdzą, że faktyczne zachowanie szefa nie ma wpływu na reakcje podwładnego, utrzymują jednak, że reprymenda, niezadowolenie czy inne negatywne zachowania w odpowiedzi na sugestie podwładnego nie muszą mieć miejsca, żeby milczenie wynikające z ukrytych przekonań było utrzymywane. Podobnie jak potrzeba zachowania twarzy, osadzona w niejawnej wiedzy o pożądanych zachowaniach w kontekście społecznym, dyktuje „poprawne reakcje" (Goffman, 2006), tak ukryte teorie głosu determinują gotowość do wyrażenia swoich myśli. Wyjaśnia to, dlaczego wielu przełożonych dziwi się, że podwładni niechętnie dzielą się z nimi swoimi przemyśleniami, często powodowani przekonaniem, że może to być potraktowane jako krytyka (Adamska, 2004).

Wsparciem dla argumentu o automatycznie wzbudzanym milczeniu w organizacji jest analiza roli emocji w zachowaniach organizacyjnych. Creed, Hudson, Okhuysen i Smith-Crowe (2014) zwracają uwagę, że zrozumienie, w jaki sposób pracownicy doświadczają emocji, pozwala na nakreślenie wiarygodnego obrazu relacji społecznych w organizacji i bardziej precyzyjnego zdefiniowania charakteru uczestnictwa w życiu instytucjonalnym. W swoich rozważaniach autorzy koncentrują się na wstydzie. Definiują go jako doświadczenie negatywnej oceny, wynikające z deprecjonującego, antycypowanego lub rzeczywistego zachowania współpracowników bądź przełożonych w reakcji na niedotrzymanie obowiązujących standardów wykonania zadania. Wstyd sygnalizuje zagrożenie dla istniejących relacji społecznych i uruchamia fundamentalny motyw ich utrzymywania, blokując gotowość do otwartego wyrażania swoich sądów. Psychologiczne mechanizmy odpowiedzialne za milczenie mogą być zatem wzbudzane automatycznie i są efektem społecznie podzielanych przekonań.

MILCZENIE JAKO TAKTYKA: ZACHOWANIE MILCZENIA

Milczenie może mieć także charakter taktyczny, będąc przejawem politycznego pragmatyzmu o charakterze intuicyjnym (Tetlock, 2002). Występuje między innymi w sytuacjach społecznie niejednoznacznych, gdy tożsamość sytuacyjna rozmówców nie została ustalona, lub w momencie, gdy charakter sytuacji ulega zmianie (Thurlow i Jaworski, 2010). Analiza milczenia w organizacji w kontekście jego rozumienia jako taktyki znajduje swoje wsparcie w rozważaniach Creeda (2003) nad próbą zachowania tożsamości seksualnej protestanckich pastorów – gejów i lesbijek, którzy głos i milczenie traktują jako narzędzia. W wyjaśnianiu tego zjawiska autor odwołuje się do pojęcia ograniczania radykalizmu (*tempered radicalism*). Odnosi się ono do zachowania osób oddanych instytucji, w której pracują, z jednoczesnym uznawaniem wartości odmiennych od tych, które są powszechnie w niej podzielane (Meyerson i Scully, 1995). Na podstawie przeprowadzonych wywiadów Creed wnioskuje, że milczenie jako przejaw ograniczania radykalizmu pozwala na zachowanie własnej indywidualności bez zajmowania jednoznacznej postawy wobec istniejących stosunków społecznych. Tego rodzaju taktyka może w dłuższej perspektywie czasowej przynieść zmiany o charakterze ewolucyjnym, bez konieczności uciekania się do zorganizowanych i otwartych działań (Creed, DeJordy i Lok, 2010).

Rozumienie milczenia jako rodzaju taktyki, umożliwiającej zachowanie relacji, można odnaleźć w rozważaniach Lee (1993) nad zjawiskiem przekazywania negatywnych informacji, którym towarzyszy stosowanie szeregu „strategii grzecznościowych”. Pracownicy nie wyrażają wprost swoich opinii, lecz ukrywają je za grzecznościowymi formami wypowiedzeń, a im większy jest stopień zależności, dystans społeczny oraz dystans władzy, tym mniej prawdopodobne jest otwarte wyrażenie swojego zdania (Brown i Levinson, 1987). Jakkolwiek strategie grzecznościowe są często automatycznie wzbudzanymi formami samoograniczania się w rozmowie, nabytymi na drodze socjalizacji, to mogą mieć także charakter świadomie wykorzystywanych taktyk. Ludzie często posługują się niebezpośrednimi komunikatami, ponieważ nie mają pewności, czy rozmówca będzie rywalizował czy kooperował (Lee i Pinker, 2010). Przyjmują strategię, która optymalizuje osiągane w rozmowie wyniki.

Jennifer Kish-Gephard, James Detert, Linda Treviño i Amy Edmondson (2009) podkreślają, że świadome podejmowanie decyzji o zabieraniu głosu, oparte na kalkulacji kosztów i zysków, ma miejsce wtedy, gdy jest wystarczająco dużo czasu na podjęcie decyzji i towarzyszy temu silna motywacja do rozważe-

nia różnych opcji, jak na przykład w kontekście sprzedawania strategicznych problemów (*selling the strategic issues*) lub upubliczniania niewłaściwych zachowań przełożonych (*blowing the whistle*). Autorzy twierdzą, że w codziennych okolicznościach pracy to raczej automatyczne procesy zawiadują decyzją o powstrzymaniu się przed ujawnianiem swojego stanowiska, spostrzeżeń czy krytyki w obecności osób zajmujących wyższe stanowiska kierownicze.

PRZEŁAMYWANIE MILCZENIA

Zgodnie z podejściem partycypacyjnym do zarządzania wywieranie wpływu na rzeczywistość organizacyjną poprzez uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, wskazywaniu na rozwiązania istniejących problemów czy dzielenie się innowacyjnymi pomysłami, które mogą usprawnić działanie, powoduje, że wzrasta skuteczność w realizacji celów. Podejście to wynika z założenia, że zmiany są nieuniknione, a konkurencja i rozwój technologii narzuca konieczność ich wprowadzania na podstawie wiedzy, jaką mają nie tylko osoby zajmujące kierownicze stanowiska, lecz także szeregowi pracownicy (Spencer, 1989). Milczenie rozumiane jako rezygnacja z wpływu na kierunki zmian ogranicza pluralizm w organizacji i prowadzi do zachowania status quo. Może być także groźne w skutkach, szczególnie jeżeli dochodzi do naruszenia standardów moralnych lub w sytuacjach, gdy niezgodne z procedurami działanie naraża na utratę zdrowia lub życia. Z tego powodu Morrison (2011) uznaje milczenie za niepowodzenie w zabieraniu głosu. Liczne badania dowodzą potrzeby przełamywania milczenia ze względu na jego negatywne skutki zarówno dla samej jednostki, jak i produktywności organizacji (Beer i Eisenstat, 2000; Çinar, Karcioğlu i Allioğullari, 2013; Cortina i Magley, 2003; Hays-Thomas, 2003; Morrison i Milliken, 2000; Perlow i Repenning, 2009; Perlow i Williams, 2003; Tahmasebi, Sobhanipour i Aghaziarati, 2013; Tangirala i Ramanujam, 2008; Vakola i Bourades, 2005).

Milczenie blokuje możliwość działania w innowacyjny sposób, utrzymując dotychczasowe praktyki w niezmienionej formie (Morrison, 2011; Knoll i van Dick, 2013). Milczenie może przyczyniać się do: zadawania cierpienia fizycznego i molestowania seksualnego w wojsku (Klammer, Skarlicki i Barclay, 2001), nadużyć w instytucjach edukacyjnych (Bogart i Stein, 1987), przemocy i korupcji w policji (Rothwell i Baldwin, 2007), nietrafnych decyzji lekarzy (Gibson i Singh, 2003). Milczenie wiąże się z poczuciem poniżenia i złości, jest źródłem stresu, narusza relacje z innymi, obniżając kreatywność i produktywność (Corti-

na i Magley, 2003; Perlow i Williams, 2003). Badania dowodzą, że milczenie wiąże się z cynizmem i depresją (Jack, 1991; Beer i Eisenstat, 2000; Morrison i Milliken, 2000). Nasilone milczenie obniża satysfakcję z pracy i zaangażowanie (Vakola i Bourades, 2005), a także wzmaga chęć opuszczenia organizacji (Knoll i van Dick, 2013). Milczenie dotyka procesów uczenia się indywidualnego i grupowego i wiąże się obniżeniem efektywności podejmowanych decyzji (Hays-Thomas, 2003).

Z tego względu badacze podjęli liczne próby określenia czynników, które modyfikują milczenie. Koncentrowano się na stylach zarządzania i osobowości przełożonych, osobowości podwładnych, klimacie grupowym czy klimacie organizacyjnym (Donaghey, Cullinane, Dundon i Wilkinson, 2011; Fast, Burris i Bartel, 2014; Islam i Zyphur, 2005; Morrison, 2014; Perlow i Repenning, 2009; Tangirala, Kamdar, Venkataramani i Parke, 2013; Timming i Johnstone, 2015; Van Dyne, Ang i Botero 2003). Szczególną uwagę poświęcono relacjom pracowników z bezpośrednim przełożonym. Wyniki badań nad związkiem pomiędzy stylem zarządzania a milczeniem wskazują, że pracownicy zabierają głos, jeżeli zachowanie bezpośredniego przełożonego odbierane jest jako sygnał zachęcający do tego rodzaju aktywności. Na przykład sposób, w jaki przełożeni formułują cele oraz administrują i kontrolują proces ich realizacji istotnie modyfikuje milczenie (Donaghey i in., 2011). Poczucie niskiej własnej skuteczności menedżerów nasila milczenie (Fast i in., 2014). Także z badań nad przywództwem włączającym (*inclusive leadership*), którego istotą jest komunikacyjna otwartość i dostępność, wynika, że chęć zabierania głosu jest podyktowana jakością relacji pracownik–przełożony (Hirak, Peng, Carmeli i Schaubroeck, 2012). Ważnym czynnikiem kształtującym te relacje jest samoświadomość przełożonych, w szczególności świadomość własnych ograniczeń poznawczych oraz świadomość stopnia, w jakim ich zachowania oddziałują na podwładnych (Sutton, 2010).

Próby przełamywania milczenia wymagają także rozważenia, czym kierują się pracownicy, taktycznie zachowując milczenie. Zachowanie milczenia może być motywowane potrzebą efektywnego działania i/lub potrzebą utrzymania dobrych relacji (Perlow i Repenning, 2009). Prospołeczne milczenie jest zachowaniem intencjonalnym i proaktywnym i może zostać zobrazowane sytuacją, w której pracownicy, powodowani potrzebą zachowania poufności i dobrem grupy lub organizacji, nie ujawniają informacji lub opinii (Van Dyne i in., 2003). Odmiennych działań motywujących pracowników do zabierania głosu wymaga sytuacja, w której za przyczynę milczenia uznaje się obawę przed negatywnymi konsekwencjami, jakie osobiście mogłyby dotknąć osobę, gdyby przerwała mil-

czenie (Pinder i Harlos, 2001). Ten typ milczenia, zwany obronnym (*quiescent silence*), oznacza aktywne unikanie. Jego przykładem może być ukrywanie popełnionych błędów z obawy przed karą. Jeszcze inaczej należy „odczytywać" milczenie, gdy ma ono charakter ugodowy (*acquiescent silence*): jest pasywne i wiąże się z brakiem zaangażowania (Van Dyne i in., 2003).

Przełamywanie milczenia może skutkować zabieraniem głosu, który nie zawsze ma charakter konstruktywny. Maynes i Podsakoff (2014) zwracają uwagę, że można wyróżnić cztery rodzaje głosu: wspierający, konstruktywny, obronny i destruktywny. Pierwszy z nich odnosi się do dobrowolnie wyrażonego wsparcia dla bieżącej polityki organizacji, celów i obowiązujących procedur lub ich obrony w sytuacji niesłusznej krytyki. Głos konstruktywny promuje rozwój i wprowadzanie rozwiązań, które są bądź całkowicie nowatorskie, bądź wykorzystują istniejące procedury i metody pracy dla rozwiązania wcześniej zidentyfikowanych problemów. Głos obronny wiąże się z sytuacją zmiany i jest podnoszony w obronie istniejącego stanu rzeczy, przeciwstawiając się proponowanym zmianom. Zabieranie głosu w sposób destruktywny oznacza wyrażanie krytyki, narzekanie lub potępianie rzeczywistych albo wyobrażonych nieprawidłowości. Empirycznie potwierdzone przez autorów zróżnicowanie głosu dowodzi ich zdaniem konieczności jego analizowania nie tylko w kontekście pozytywnych, prospołecznych intencji związanych z chęcią wprowadzania zmian, lecz także jako przejaw obrony status quo czy bezzasadnego krytykanctwa. Podobnie Morrison (2014) uznaje, że zabieranie głosu, jakkolwiek deklaratywnie ma mieć charakter prospołeczny (działanie na rzecz organizacji), to jednak mogą za nim stać intencje, które nie są spójne z tym, co jest upubliczniane.

Powoływanie do życia formalnych ścieżek oddolnego komunikowania się jest istotnym warunkiem przełamywania milczenia. Jednak brak rozróżnienia milczenia jako efektu społecznie podzielanych przekonań (bycie uciszonym) oraz milczenia jako taktyki (zachowanie milczenia) może prowadzić do błędnych atrybucji i niewłaściwych decyzji organizacyjnych. Morrisson i Milliken (2000) podkreślają między innymi, że czynniki odpowiedzialne za aktywną lub pasywną postawę niektórych pracowników w sytuacji problemów organizacyjnych mogą być inne niż te, które przyczyniają się do milczenia pozostałych osób. Modyfikacja ukrytych teorii głosu jest możliwa na drodze świadomych i konsekwentnych działań realizujących normy i praktyki, które przeciwdziałają przekonaniom o konieczności zachowania milczenia. Obok jakości relacji przełożony–podwładny istotne znaczenie mają tu działania grupy, które sprzyjają refleksji (*team reflexivity*). Przedmiotem uwagi są wcześniej popełnione błędy, a jako jedną

z przyczyn tych błędów uwzględnia się dynamikę własnej grupy (Kahneman i Lovallo, 2002; Kahneman, 2012; Schippers, Homan i Van Knippenberg, 2013).

WNIOSKI

Milczenie jest zdarzeniem, które stwarza społeczną rzeczywistość, powielając istniejące stosunki społeczne. Jest odmową uczestnictwa w realizacji wartości, które uznaje się za ważne. Milczenie jest rezygnacją z wpływu na sytuację uznaną za niepożądaną. Jako akt społeczny milczenie w organizacji jest manifestacją niewiary w możliwość dokonania zmiany, która rodzi niechęć do podejmowania działań naprawczych. Uzasadnieniem tej niechęci jest przewidywanie negatywnych reakcji otoczenia (odrzucenie), które mogą skutkować bądź wykluczeniem z grupy (krytyka narusza interesy jej członków), bądź ograniczeniem dostępu do zasobów organizacyjnych (np. awans, podwyżki), bądź też jednym i drugim jednocześnie. Niewiara w możliwość dokonania zmiany może dotyczyć bieżącej sytuacji i przyszłych zdarzeń (utrwalone przekonania na temat porządku społecznego) lub tylko bieżącej sytuacji, nie wykluczając możliwości zmian w przyszłości. W tym drugim przypadku milczenie może stanowić przejaw taktycznego działania.

Brak reakcji na występujące w organizacji nieprawidłowości może być podyktowany procesem „uczenia się”, jakie zachowania są w organizacji nagradzane, a jakie karane. Milczenie staje się sposobem na zdobycie akceptacji grupy, przełożonego, ale też realizację celów osobistych i celów organizacyjnych. Przełamywanie milczenia, którego źródła upatruje się w społecznie podzielanych przekonaniach, będzie miało inny charakter niż wtedy, gdy stanowi ono świadomą taktyczną decyzję. Organizacja formalnych kanałów informacyjnych, większa przejrzystość procedur wzmacniających poczucie sprawiedliwego traktowania może znacząco przyczynić się do redukcji milczenia taktycznego, ale w mniejszym stopniu wpłynąć na milczenie ugruntowane w społecznie podzielanych znaczeniach. Ich elementem jest wizja świata, w którym należy bronić swoich interesów, sprzymierzając się z innymi, podobnymi sobie osobami. Tworzy się koalicje, których następnie należy bronić przed zewnętrznymi zagrożeniami (Bar-Tal, 2013a). Szczególną rolę w przełamywaniu tego rodzaju milczenia może odgrywać bezpośredni przełożony, jego styl zarządzania i jego otwartość komunikacyjna.

„Bycie uciszonym”, a więc milczenie, które jest wynikiem automatycznych procesów, może być interpretowane na podstawie koncepcji podzielanej rzeczy-

wistości. U jej podstaw leży założenie o dostrajaniu przekazów do domniemanej wiedzy i postaw odbiorcy (Higgins, 1992, 1999). Jeśli osoba spodziewa się jedynie możliwości komunikowania się z grupą, to efekt dostrajania wystąpi nawet wtedy, gdy nie dochodzi do rzeczywistego aktu komunikacyjnego, tj. treść potencjalnego przekazu będzie zapamiętywana zgodnie z wyobrażoną postawą odbiorców (Higgins, Echterhoff, Crespillo i Kopietz, 2007). Podzielanie przekonań o otaczającej rzeczywistości może mieć zatem miejsce bez świadomości procesu, który do tego zjawiska doprowadza, i oznacza nie tylko podzielaną wiedzę na temat rzeczywistości, lecz także jej ocenę. Jeżeli „bycie uciszonym" może zostać wyjaśnione na gruncie koncepcji podzielanej rzeczywistości, to może ona jednocześnie wskazywać sposoby przełamywania milczenia. Echterhoff, Kopietz i Higgins (2013) podkreślają znaczenie informacji zwrotnej dla ograniczania stereotypów i indywidualizowania własnych poglądów. Zachowanie milczenia ma natomiast charakter taktyczny i jest nastawione na realizację celów organizacji (milczenie prospołeczne) lub własnych (milczenie oportunistyczne). Wynika raczej z nastawienia na przyszłość niż – jak w przypadku „bycia uciszonym" – z obawy przed konsekwencjami zabierania głosu lub niewiary w jego skuteczność i będącej następstwem tej niewiary ugodowości. Interwencja mająca na celu przełamanie milczenia taktycznego musi zatem uwzględniać jego proaktywny aspekt.

Przełamywanie milczenia ma doprowadzać do zabierania głosu w sprawach istotnych dla funkcjonowania organizacji i przy uwzględnieniu jej dobra. Zakłada to stwarzanie warunków, w których pracownicy będą się nie tylko czuli w prawie do zabierania głosu, ale ponadto będą mieli przekonanie, że organizacja wspiera ich autonomiczne działania. Badania Adamskiej (2015) pokazują, że im większe poczucie autonomii, tym mniejsza skłonność do milczenia. Jak przekonują autorzy koncepcji samodeterminacji – Stone, Deci i Ryan (2009), na drodze do kształtowania autonomicznej jednostki w organizacji stoją przeszkody w postaci presji na osiąganie krótkoterminowych rezultatów i potrzebę wykazywania postępów. Istotne znaczenie ma tu „rozliczalność" („*accountabalism*"). Jest to termin stworzony przez Davida Weinbergera na oznaczenie tendencji do czynienia menedżerów odpowiedzialnymi za wytwarzanie środowiska sterowanego nakazem i kontrolą. Milczenie może ulec ograniczeniu w środowisku, w którym ważne są cele długoterminowe, a pracownicy nie mają poczucia, że ze sobą rywalizują, lecz wspólnie działają na rzecz organizacji.

LITERATURA CYTOWANA

Adamska, K. (2004). Rozmowa w organizacji. W: E. Martynowicz (red.), *Motywy, cele, wartości* (s. 167-193). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls,.

Adamska, K. (2015). Milczenie w organizacji. Rola uważności społecznej i czynników kontekstowych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 1*, 115-131.

Bar-Tal, D. (2013a). *Intractable conflicts: Socio-psychological foundations and dynamics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bar-Tal, D. (2013b). *Initial thoughts about Self-censorship as a socio-political-psychological collective phenomenon.*Wykład wygłoszony podczas X Kongresu Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej, Kraków, Polska.

Beer, M. i Eisenstat, R. E. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review, 41*, 29-40.

Bochiaro, P., Zimbardo, P. G. i Van Lange, P. A. M. (2012). To defy or not to defy: An experimental study of the dynamics of disobedience and whistle-blowing. *Social Influence, 7*, 35-50.

Bogart, K. i Stein, N. (1987). Breaking the silence: Sexual harassment in education. *Peabody Journal in Education, 64*, 146-163.

Botero, I. C. i Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior. Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly, 23*, 84-104.

Brown, P. i Levinson, S. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Cortina, L. M. i Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*, 247-265.

Creed, W. E. D. (2003). Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies, 40*, 1503-1536.

Creed, W. E. D., DeJordy, R. i Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal, 53*, 1336-1364.

Creed, W. E. D., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A. i Smith-Crowe, K. (2014). Swimming in a sea of shame: Incorporating emotions into explanations of institutional reproduction and change. *Academy of Management Review, 39*, 275-301.

Çinar, O., Karcioğlu, F. i Allioğullari, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 99*, 314-321.

Detert, J. R. i Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal, 54*, 461-488.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. i Wilkinson, A. (2011). Re-conceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society, 25*, 51-67.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. i Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal, 44*, 716-736.

Echterhoff, G., Kopietz, R. i Higgins, E. T. (2013). Adjusting shared reality: Communicators' memory changes as their connection with their audience changes. *Social Cognition, 31*, 162-186, 716-736.

Fast, N. J., Burris, E. R. i Bartel, C. A. (2014). Managing to Stay in the Dark: Managerial self--efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal, 57*, 1013-1034.

Fivush, R. (2010). Speaking silence: The social construction of silence in autobiographical and cultural narratives. *Memory, 18*, 88-98.

Gibson, R. i Singh, J. (2003). *Wall of silence: The untold stories of the medical mistakes that kill and injure millions of Americans*. Washington, DC: Lifeline Press.

Goffman, E. (2006). *Rytuał interakcyjny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hayes, A. F., Scheufele, D. A. i Huge, M. E. (2006). Nonparticipation as self-censorship: Publicly observable political activity in a polarized opinion climate. *Political Behavior, 28*, 259-283.

Hays-Thomas, R. (2003). The last page: Learning by breaking the silence. *The Psychologist--Manager Journal, 6*, 120-122.

Higgins, E. T. (1992). Achieving „shared reality" in the communication game: A social action that creates meaning. *Journal of Language and Social Psychology, 11*, 107-131.

Higgins, E. T. (1999). „Saying is believing" effects: When sharing reality about something biases knowledge and evaluations. W: L. L. Thompson, J. M. Levine i D. M. Messick (red.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (s. 33-49). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Higgins, E. T., Echterhoff, G., Crespillo, R. i Kopietz, R. (2007). Effects of communication on social knowledge: Sharing reality with individual versus group audiences. *Japanese Psychological Research, 49*, 89-99.

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. i Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly, 23*, 107-117.

Huang, X., Van de Vliert, E. i Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review, 1*, 459-482.

Islam, G. i Zyphur, M. J. (2005). Power, voice and hierarchy: Exploring the antecedents of speaking up in groups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 9*, 93-103.

Jack, D. C. (1991). *Silencing the self*. New York: Harper Perennial.

Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.

Kahneman, D. i Lovallo, D. (2002). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. W: L. L. Thompson (red.), *The social psychology of organizational behavior* (s. 63-78). Hove, NY: Psychology Press.

Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly, 16*, 187-209.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. i Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior, 29*, 163-193.

Klammer, J., Skarlicki, D. P. i Barclay, L. (2001). Speaking up in the Canadian military: The role of voice, being heard, and generation in predicting civic virtue. *Canadian Journal of Behavioral Science, 34*, 122-130.

Knoll, M. i van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle…? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics, 113*, 349-362.

Lee, F. (1993). Being polite and keeping MUM: How bad news is communicated in organizational hierarchies. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 1124-1149.

Lee, J. J. i Pinker, S. (2010. Rationales for indirect speech: The theory of the strategic speaker. *Psychological Review, 17*, 785-807.

LePine, L. i Van Dyne, J. A. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 853-868.

Maynes, T. D. i Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology, 99*, 87-112.

Meyerson, D. i Scully, M. (1995). Tempered radicalism: The politics of ambivalence and change. *Organizational Science, 6*, 585-600.

Miceli, M. P. i Near, J. P. (1989). The incidence of wrongdoing, whistle-blowing and retaliation: Results of a naturally-occurring field experiment. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*, 91-108.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior. Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals, 5*, 373-412.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173-197.

Morrison, E. W., Chen, Y. R. i Salgado S. R. (2004). Cultural differences in newcomer information seeking: A comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology: An International Review, 53*, 1-22.

Morrison, E. W. i Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*, 706-725.

Perlow, L. A. i Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior, 29*, 195-223.

Perlow, L. i Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review, 81*, 52-59.

Pinder, C. i Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. W: G. Ferris (red.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 20, s. 331-369). Greenwich, CT: JAI Press.

Rothwell, G. R. i Baldwin, J. N. (2007). Ethical climate theory, whistle blowing and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics, 70*, 341-361.

Schippers, M. C., Homan, A. C. i Van Knippenberg, D. (2013). To reflect and not to reflect: Prior team performance as a boundary of the effects of the reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 6-23.

Spencer, L. (1989). *Winning through participation*. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company.

Stone, D., Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management, 34*, 75-91.

Sutton, R. I. (2010). The mum effect and filtering in organizations: The „shoot the messenger" problem. *PsychologyToday.com*, 5.06, https://hbr.org/2010/06/some-bosses-live-in-a-fools-pa

Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M. i Aghaziarati, M. (2013). Burnout: Explaining the role of organizational silence and its influence (case study: selected executive organizations of Qom Province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3*, 272-282.

Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V. i Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology, 98*, 1040-1050.

Tangirala, S. i Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 61*, 37-68.

Tetlock, P. E. (2002). Social functionalist frameworks for judgment and choice: Intuitive politicians, theologians and prosecutors. *Psychological Review, 109*, 451-471.

Thurlow, C. i Jaworski, A. (2010). Silence is golden. The „anti-communicational” linguascaping of super-elite mobility. W: A. Jaworski i C. Thurlow (red.), *Semiotic landscapes: Language, image, space* (s. 187-218). London: Continuum.

Timming, A. R. i Johnstone, S. (2015). Employee silence and authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis, 23*, 154-171.

Vakola, M. i Bourades, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations, 27*, 441-458.

Van Dyne, L., Ang, S. i Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, *40*, 1359-1392.